

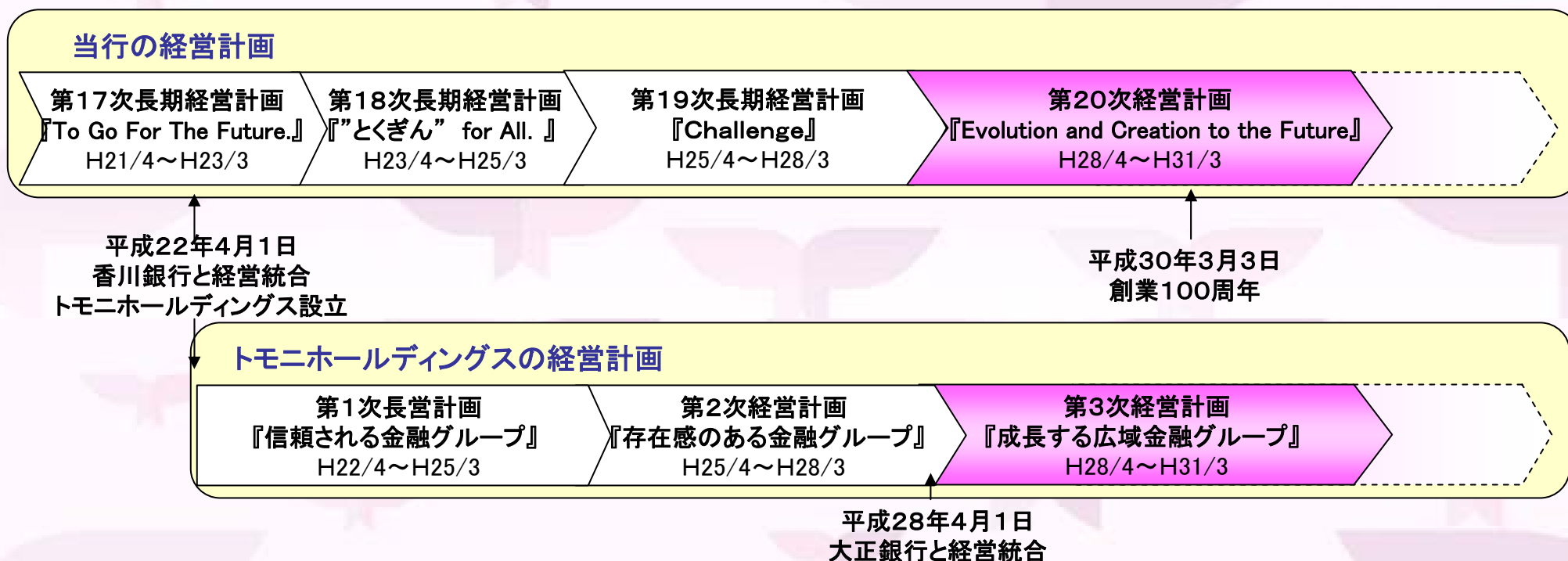
第20次経営計画

「 Evolution and Creation to the Future 」

～創業100年の歴史と精神を礎に、未来に
むけたビジネスモデルの進化と創造～

平成28年4月～平成31年3月

第20次経営計画の位置づけ



- 当行では、これまで2~3年間を計画期間とする長期経営計画を策定し、目指すべき姿の実現に向けた基本戦略に基づき、年度経営方針に基づき具体的施策を実施してきた。
- 「第17次長期経営計画」では、香川銀行との経営統合を実現するため、統合前後の2年間を計画期間とし、「第18次長期経営計画」では、平成25年3月までの2年間で統合効果をより具体的に実現し、第19次長期経営計画では、地域とともに、お客さまとともに成長していくための戦略・施策を実施してきた。
- 第20次経営計画では、トモニHDの経営計画に合わせ3年間の経営計画とし、創業100周年(平成30年3月)を迎え、未来への更なる成長を実現する計画とする。当行の歴史を再認識し、「奉仕する銀行」、「創造する銀行」、「錬成する銀行」の経営理念を礎に、地域やお客さま第一に考動する当行のビジネスモデルを進化させるとともに、環境の変化、お客さまのニーズ、地域からの期待に迅速かつ適切に対応する新たなビジネスモデルを創造する。

第20次経営計画 概要

期 間：平成28年4月～平成31年3月

テーマ：「 Evolution and Creation to the Future 」

～創業100年の歴史と精神を礎に、未来にむけたビジネスモデルの進化と創造～

※当行は地域、お客さま、株主、役職員などあらゆるステークホルダーに支えられ、平成30年3月に創業100周年を迎える。幾多の困難を乗り越えて成長・発展してきた当行の歴史を再認識するとともに、今後も経営理念である「奉仕する銀行」、「創造する銀行」、「錬成する銀行」を礎に、環境の変化、お客さまのニーズ、地域からの期待に迅速かつ適切に対応し、当行ビジネスモデルの進化と創造により、地域やお客さまとともに成長を続ける。

目指すべき姿

ビジネスモデルの進化と創造により、地域やお客さまとともに成長し続ける銀行

基本戦略

1. 収益力の強化
2. グループシナジー実現による営業基盤の拡大
3. 法人取引基盤の拡大
4. 個人取引基盤の拡大
5. お客さまの期待を超えるサービスの提供
6. 経営管理態勢等の高度化・強化
7. 組織の強化・活性化に向けた人事戦略

基本戦略1 収益力の強化

実施項目・実施施策

- (1)『攻め』の営業による貸出金1兆円の達成
 - ①営業地域別の営業戦略の実践
 - ②グループ体制、店舗内店舗の計画的な拡大による営業人員の確保
 - ③事業特性等に応じた提案型営業の実践
- (2)営業態勢の更なる強化
 - ①業務効率化・本部集中化による、営業店の「事務」から「営業」への考動変革
 - ②新規開拓と既存深耕の担当分離、新規開拓専担者の増員
 - ③渉外活動の高度化による法人(預金・貸出)・個人(経営者・従業員)一体での取引深耕
 - ④経営・本部・営業店一体(オールとくぎん)による営業推進態勢
 - ⑤本部組織再編による営業支援態勢・顧客支援態勢の強化
 - ⑥営業本部と審査本部の連携・情報共有による推進活動
- (3)資金利益の拡大
 - ①金利競争に依存しないレーション融資の推進
 - ②個社別収益管理の徹底(プライシング、総合取引採算の改善、管理対象先の明確化)
 - ③トモニグループのノウハウの共有・活用による融資推進(不動産・住宅)
 - ④適正な信用リスク管理による利鞘確保
 - ⑤金融政策、金融市場、営業戦略等に応じた預金金利の設定

基本戦略1 収益力の強化

実施項目・実施施策

- (4) 非金利収入の拡大
 - ① プライベートバンキング室を中心とする預かり資産販売態勢の強化
 - ② インストアランチを含む店頭営業の強化
 - ③ 新たなサービス等によるフィービジネスの開発
 - ④ 手数料体系の見直し
- (5) 有価証券運用力の強化
 - ① 有価証券の運用力【フロント】の強化
 - ② 有価証券の管理力【ミドル・バック】の強化
 - ③ ALM機能強化による収益の拡大
- (6) 徹底した業務効率化、コスト削減
 - ① グループ間の更なる組織・システム・事務の共通化
 - ② 業務の更なる効率化、本部集中化
 - ③ 物件費の削減
- (7) 与信コストの更なる削減
 - ① 案件審査の強化(入口) …倒産要因分析の活用、各種情報の活用等
 - ② 中間管理の徹底(中間) …与信方針・与信限度の厳格運用、事業性評価、深耕表の活用、経営改善支援等
 - ③ 不良債権の極小化(出口) …事業再生支援、事業譲渡・M&A支援等

基本戦略2 グループシナジーの実現による営業基盤の拡大

実施項目・実施施策

(1) 大阪戦略

- ① 大正銀行との連携・協調による不動産融資・住宅ローン等の取組み
- ② 大阪トモニ市場の設置・活用や商談会等によるビジネスマッチング
- ③ 大正銀行との人事交流等による人材育成・ノウハウの共有・活用
- ④ マーケティングに基づく既存店舗増員による営業力強化、開拓活動先の選定
- ⑤ 地元出身者等の人縁・地縁情報を活用した新規開拓活動
- ⑥ 新規開拓と既存深耕の担当分離、新規開拓専担者の増員
- ⑦ 経営者等の個人取引を含めた複合取引の推進

(2) 東京戦略

- ① マーケティングに基づく既存店舗増員、新店舗設置による営業力強化、開拓活動先の選定
- ② 地元出身者等の人縁・地縁情報を活用した新規開拓活動

(3) 営業地域の特性に応じた営業戦略(大阪地区・東京地区以外)

- ① 地域の産業特性、経済動向等に応じた活動、営業体制の効率化
- ② 大阪地区・東京地区のグループ情報等の還元・活用による、地域企業のビジネスマッチング

基本戦略3 法人取引基盤の拡大

実施項目・実施施策

- (1) 創業・第二創業・事業転換等、当行からの具体的提案による経営支援活動の実践
 - ① 創業・第二創業・事業転換等にかかる情報提供・サポートの態勢強化
 - ② クラウドファンディングへの取組、創業ファンド創設等による創業支援の取組強化
 - ③ 事業性評価に係る体制の構築による経営支援活動の強化
 - ④ 担保・保証に依存しない融資の実践
- (2) 成長分野(医療・介護、農林漁業、環境・エネルギー、観光等)での積極的取組み
 - ① 地公体、教育機関、専門機関、民間企業等との連携強化
 - ② 本部専担者のレベル向上によるソリューション営業の強化
- (3) 外部機関、グループネットワーク等を活用した経営支援活動の実践
 - ① ビジネスマッチングセンター設置(県外と徳島のマッチングによる地域企業の経営支援)
 - ② 外部機関、トモニグループと連携した商談会・セミナー等の実施
- (4) 「とくぎん地方創生考動プラン」の取組み
 - ① お客様のライフステージに応じたコンサルティング機能の発揮
 - ② 地域産業・企業の成長に向けた取組み
 - ③ 産官学金労言等との連携による、地域活性化への取組み
 - ④ 安心・安全で暮らしやすい地域づくりへの取組み
- (5) コンサルティング・ソリューション営業の実践
 - ① 海外展開、事業再生、事業承継等の支援強化
 - ② 外部機関等と連携した行内研修、お客様向けセミナー等の実施

基本戦略4 個人取引基盤の拡大

実施項目・実施施策

- (1) 若年者層取引の拡大
 - ① トクベ～倶楽部等のサービス拡充による0歳からの若年層の取引拡大
 - ② トクベ～倶楽部の会員情報を活用したリテール戦略の展開
 - ③ ATM、個人IB、スマートフォン等を活用した商品、営業・情報チャネルの拡充
- (2) 富裕層・高齢者層取引の拡大
 - ① プライベートバンキング室の機能強化によるコンサルティング営業の高度化
 - ② 営業テラー(インストアブランチ含む)による店頭営業の更なる活性化
 - ③ 相続センター等と連携した相続時の営業活動
 - ④ ノーロード、単位型投信等、中長期保有に適した商品・ファンドの導入
 - ⑤ NISA・ジュニアNISAの推進による顧客基盤の拡大
- (3) 中間層(マス層・勤労者層)取引の拡大
 - ① 法人(預金・貸出)・個人(経営者・従業員)一体での取引深耕活動の徹底
 - ② IT等を活用した、顧客利便性、業務効率性の高いチャネル、体制の検討、実施
- (4) 個人ローンの商品・チャネルの拡充
 - ① ネット完結型ローン等、非対面チャネルによる消費者ローンの商品拡充
 - ② 効率的・効果的な推進戦略(インターネット、スマートフォン、本部テレマ、DM等)
 - ③ ローンセンター、インストアブランチの機能・活動の強化による住宅ローン推進

基本戦略5 お客さまの期待を超えるサービスの提供

実施項目・実施施策

- (1) FinTech等との競争、共存、活用についての検討及び対応
 - ① FinTech活用による新たな金融サービス及び影響等についての検討
 - ② オムニチャネル化(全ての商品・サービスを全てのチャネルで)の検討、実施
 - ③ ゆうちょ銀行、他業態との連携についての検討
- (2) 有人店舗における利便性・満足度の高いサービスの提供
 - ① AI・IT等を活用した窓口のシステム・サービスの開発・導入の検討、実施
 - ② インストアブランチの機能強化と顧客サービスの向上
 - ③ 利便性向上、IT化等今後の業務体制も踏まえた店舗のあり方の検討、実施
 - ④ お客さまの来店を促す、イベント、サービスの展開
- (3) お客さまが感動するサービスの提供
 - ① お客さまの期待・ニーズを正しく理解した、説明・接遇の徹底
 - ② 全店均一の高いレベルでのお客さま対応(CSの偏差改善)
 - ③ 「あたりまえ運動」(凡事徹底)によるお客さま満足度向上
- (4) お客さまとの確固たる信頼関係の構築
 - ① 主要なお客さまについて、経営・本部・営業店一体で情報共有、接点強化
 - ② 事業特性、ソフト情報、当行との取引の歴史等を正しく理解した対応の徹底
 - ③ 法人取引、経営者取引、従業員取引の一体管理と取引深耕

基本戦略6 経営管理態勢等の高度化・強化

実施項目・実施施策

- (1) 経営管理(ガバナンス)態勢の高度化・強化
 - ① トモニHDと連携した態勢強化、スリム化
 - ② 監査等委員(監査等委員会)による監査・監督機能の強化、経営管理態勢の充実
 - ③ 諸会議の円滑な運営と議論の活性化
 - ④ 当行のあるべき姿、方向性を踏まえての経営計画のPDCA実行
- (2) コンプライアンス態勢の高度化・強化
 - ① 不祥事件再発防止態勢の徹底、法令等への対応強化
 - ② マイナンバー等、顧客情報管理の対応徹底
 - ③ 反社会的勢力への対応強化
- (3) リスク管理態勢の高度化・強化
 - ① 統合的リスク管理態勢の高度化
 - ② 大阪戦略等の融資拡大に対する信用リスク管理態勢の高度化
 - ③ 運用収益拡大と最適なポート構築に向けた市場リスク管理
 - ④ 流動性リスク管理の高度化
 - ⑤ オペリスク管理態勢の高度化
 - ⑥ システムリスク・サイバーセキュリティ管理態勢の強化
- (4) 危機管理態勢の高度化・強化
 - ① BCP訓練実施による対応力強化
 - ② トモニグループ、地公体等との連携の強化
 - ③ 災害発生に備えた設備等の充実・活用

基本戦略7 組織の強化・活性化にむけた人事戦略

実施項目・実施施策

- (1) 「出る杭を探し育てる」育成プランの策定、人事制度見直しによる早期育成と適正配置
 - ① 集合研修・OJT・自己啓発のリンクによる研修の実効性向上、配置への活用
 - ② 今後求められる職務、遂行能力に則した、職務基準書、人事考課規程等の改正
- (2) 当行の将来を担う経営幹部・管理職の育成
 - ① マネジメント、リーダーシップ、実践力の向上への取組
 - ② 業績、内部管理、CS等の店舗間・職員間の偏差是正、全体の底上げ
- (3) 積極的な採用・育成による若手職員の早期育成
 - ① 将来的な営業地域も考慮した採用地域・採用人数の計画と実施
 - ② 渉外の新規開拓、経営支援、既存深耕のレベルアップに向けた研修カリキュラム
- (4) 女性職員の能力向上、活躍にむけた支援
 - ① ダイバーシティの推進、女性のキャリア支援
- (5) 地域やお客さまの多様なニーズに対応できる専門分野の人材育成
 - ① 専門分野における積極的な中途採用・育成
 - ② 外部出向による実務レベルアップ
- (6) トモグループとの共同研修、人事交流の実施
- (7) 活力溢れる職場環境の構築
 - ① 従業員満足度(ES)向上への取組み
 - ② 「お客さまの満足」・「自己実現」・「当行の成長」の好循環の確立

目標とする経営指標

目標とする経営指標 (平成31年3月期)		トモニHD	徳島銀行	香川銀行	大正銀行
(1) 親会社株主に帰属する当期純利益 (連結)	収益性	82億円			
(2) ROE (連結)	効率性	5.0%			
(3) 自己資本比率 (連結)	健全性	10.0%			
(4) 貸出金残高 (3行単体合算)	成長性	2兆6,000億円	1兆125億円	1兆1,845億円	4,030億円
(5) 大阪地区貸出金残高 (3行単体合算)	成長性	7,800億円	2,385億円	1,385億円	4,030億円

(注)ROE=親会社株主に帰属する当期純利益／((期首株主資本+期末株主資本)×1/2)×100